



ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА: ПОИСКИ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

Корпоративная культура и
лидерство





Продолжаем цикл лекций по дисциплине «Стратегический менеджмент». Тема данной лекции – корпоративная культура и лидерство, а также их роль в успешной реализации стратегии. В рамках сегодняшнего занятия мы с вами рассмотрим такие понятия, как корпоративная культура, корпоративное лидерство, виды, классификация корпоративной культуры. Познакомимся с такими понятиями, как сильная и слабая корпоративная культура. В рамках последующих занятий мы расскажем, что делать компании, если обнаружено, что корпоративная культура не соответствует ее целям, если наблюдается конфликт интересов или наличие субкультур, диаметрально противоположных друг другу. Как внедрять изменения в корпоративную культуру? Как пропагандировать корпоративные ценности, корпоративный дух для того, чтобы претворять в жизнь корпоративную культуру? А также как бороться с проявлениями негативизма, сопротивлением корпоративным ценностям и каким образом выстраивать процессы реформации корпоративной культуры, если для этого есть объективные основания.

Корпоративная культура

Итак, что такое корпоративная культура? Можно сказать, что это общепринятые ценности, философия компании. Это устоявшееся нормы и правила поведения людей в коллективе, это, если хотите, ДНК компании. Причём следует отметить, что чем старше компания, тем больше она обрастает историей развития и становления корпоративной культуры. Многие компании из этого делают «фишку», рассказывая истории новичкам, передавая их из поколения в поколение.

Корпоративная культура – это некая неосоздаваемая субстанция, очень многие ее элементы передаются невербально, некоторые на уровне интуиции, ощущений, копирования, следования за лидером. В зависимости от того, какие стратегические цели поставлены перед компанией, какова миссия компании, корпоративная культура может отличаться не только для внешней аудитории, но для внутренней среды организации: поведение, общепринятые ценности, морально-этические нормы, коммуникационные стандарты, стандартизация бизнес-процессов, понимание единства каждого члена команды, каждого структурного подразделения в достижении единой цели.

Корпоративная культура находит отражение в характере, индивидуальности рабочей обстановке, в особенностях ведения бизнеса и поведения сотрудников на рабочих местах, нормах, одобренных в компании и стимулируемых для внедрения в повседневную манеру поведения.

Главный фактор формирования корпоративной культуры – это этические стандарты, которые проповедают и применяют на практике как руководство компании, так и весь коллектив. Также имеет значение подход компании к управлению людьми, потому что это часть целостной системы корпоративной культуры и кадровой политики.

Хотелось бы отметить, что, как я ранее сказала, компании выбирают ту или иную корпоративную политику исходя из того, какую стратегию компания выбрала в качестве приоритета, так как она может со временем меняться. Стратегии могут быть, напомним еще раз, краткосрочными, среднесрочными, долгосрочными. Например, компания Walmart применяет жесткие этические стандарты и в своей корпоративной культуре использует такие элементы, как ритуальные встречи руководства с миддл-менеджментом, руководителями магазинов. Для топ-менеджеров Walmart принята практика посещения магазинов, разговор с продавцами, мерчендайзерами, поставщиками и, естественно, с покупателями. Тем самым они показывают своим примером всем служебным подразделениям то, что для них нужды как работников, так и потребителей далеко не чужды, а наоборот – первостепенны.

Культура General Electric основана на атмосфере динамичности, ориентированности на результат, обширный перекрестный обмен между подразделениями. Они часто используют такие элементы, как мозговой штурм для обсуждения стратегических инициатив. И здесь несколько другой подход к формированию корпоративного духа, корпоративной культуры. Здесь приветствуется, помимо всего прочего, инициативность, креативность, нацеленность на результат и стремление к новаторству. Они готовы услышать всех сотрудников, выслушать



любую инициативу, обсудить ее, дать обратную связь. Если какая-то предложенная стратегическая инициатива была успешной, то благодарность сотруднику озвучивается публично. Человек понимает, что его инициативность, креативность, инновативность поддерживается руководством, и очень важно то, что в коллективе об этом знают, тем самым повышается его значимость, ценность как сотрудника. Это тоже значимый элемент корпоративной культуры.

Какие же элементы могут быть использованы руководством компании для того, чтобы пропагандировать корпоративные ценности и формировать корпоративную культуру? Давайте остановимся на основополагающих методах.

Факторы успешности формирования корпоративной культуры

Первый фактор. Взаимодействие и отношения между сотрудниками и руководством, в которых упор делается на командную работу, открытые коммуникации, поощрение хороших товарищеских отношений, обращение к сотрудникам по именам, встреча с коллегами за пределами рабочего места, а также соблюдение дресс-кода.

Казалось бы, этот метод включает в себя совокупность различного инструментария. Возьмем хотя бы соблюдение дресс-кода. Естественно, что различия в ментальности, культурных ценностях той или иной страны, уровень организационно-правовой формы компании диктует стандарты дресс-кода. Если мы возьмем градацию компании и организации в зависимости от их организационно-правовой формы, то, конечно же, национальные компании на уровне топ-менеджмента (либо преимущественно государственные структуры) предписывают достаточно классический дресс-код. Если мы же возьмем компании, относящиеся к сектору реальной экономики, бизнес-среде, то здесь подходы к дресс-коду могут быть индивидуальными. Также могут быть отличными стандарты коммуникации. Зарубежные компании часто практикуют прямое обращение по имени, без того, чтобы вгонять людей в определенные жесткие стандарты обращения по имени-отчеству или обращения с приставкой господин, госпожа, месье, сеньор, сеньорита. Обычно это иницируется руководством компании. Если первые руководители придерживаются политики простых открытых коммуникаций, то это служит примером для остального персонала.

Второй фактор. Давление со стороны коллег, заставляющее вас совершать действия определенным образом и соответствовать ожидаемым нормам. Несмотря на то, что этот фактор успешности распространения корпоративного духа и корпоративной культуры начинается со слова «давление», хотелось бы вас отвлечь от этого слова в сторону функциональной компоненты этого фактора. Смысл его заключается в том, что социум, окружение очень сильно на нас влияет. В детсаду, школе, университете, во дворе, в рабочем коллективе вольно или невольно мы становимся зависимыми от мнения окружающих, от общепринятых норм поведения. И в подобном случае этот фактор успешности внедрения и распространения корпоративной культуры можно расценивать и трактовать как общепринятые стандарты поведения в рабочем коллективе и стимулирования сотрудника на приверженность данным стандартам поведения. Особенно это актуально для новых сотрудников, потому что непосредственное руководство должно ознакомить их не только с инструкцией по технике безопасности с другими инструкциями, но и такими программными документами компании, как кодекс корпоративной этики и положения корпоративной политики.

Третий фактор. Почитаемые традиции компании и часто повторяемые «истории о подвигах» или о том, «как мы здесь работаем». В качестве показательного примера успешности данного метода расскажу историю «о находчивом почтальоне» компании FedEx. Компания занимается доставкой почты, в том числе и по территории США, причём пропагандирует основной девиз: «Мы доставим посылку в любую часть страны за 24 часа». Эта история произошла давно и передается из поколения в поколение новых сотрудников FedEx, обрастая новыми деталями и мифологизируясь.

Итак, однажды одному из почтальонов выдали не тот ключ от почтового ящика, в котором находилось почтовое отправление, которые необходимо было доставить строго в течение суток. Он, конечно, мог бы отложить эту доставку на следующий день, когда получит нужный ключ от



своего почтового ящика, но так поступить он не смог. Потому что надо было доставить посылку в 24 часа. Что же сделал почтальон? Он демонтировал стойку с почтовым ящиком, погрузил ящик в автомобиль, доставил до места отправления, в присутствии свидетелей демонтировал почтовый ящик, открыл, достал посылку и вручил получателю. И уложился в 24 часа.

Разумеется он был вознагражден. И до сих пор история «о находчивом почтальоне» передается из уст в уста как образцово-показательный пример того, как стратегические цели и корпоративная культура позволили человеку проявить инициативность и не подвести компанию.

Четвертый фактор. Манера взаимодействия компаний с внешними заинтересованными сторонами. То есть относится ли компания, например, к поставщикам как к партнерам по бизнесу или предпочитает исключительно формально-деловые отношения. Сюда же входят искренность, приверженность идее корпоративной ответственности и экологической устойчивости. Как я уже сказала ранее, ключевую роль в разработке, внедрении, распространении и приверженности корпоративной культуре выполняют топ-менеджеры: совет директоров, генеральный директор компании. Однако, помимо их роли, можно отметить еще несколько направлений, через которые передаются ценности корпоративной культуры в компании. Один из таких методов – это акцент на значении ценностей и этики при наборе новых сотрудников. К примеру, если компания в качестве базовых элементов корпоративной культуры ставит открытость, умение конструктивно спорить, слышать своего оппонента, то кандидат, не демонстрирующий этих качеств на собеседовании, вряд ли будет принят на работу.

Пятый фактор. Включение обсуждения этического кодекса и ценностей компаний в программу ориентации для новых работников и в учебные курсы для менеджеров и сотрудников. В текучке дел многие сотрудники не то, чтобы забывают о прописанных этических нормах, корпоративных ценностях, стандартах поведения и коммуникации, но неизбежно возникают моменты, когда производственные процессы не позволяют сосредоточиться и вспомнить основные корпоративные культурные ценности компании. Поэтому в рамках повышения квалификации кадров, при проведении тимбилдингов, встреч с руководством, бизнес-завтраков и т. п. роль менеджера заключается в том, чтобы напомнить коллективу, что в компании есть культурные корпоративные ценности, стандарты и нормы поведения. Также в рамках этих встреч либо в индивидуальном формате могут быть обсуждены какие-то моменты расхождения, несоответствия стандартам.

Шестой фактор. Постоянное подчеркивание руководителями высшего звена важности и роли этических принципов и ценностей компании во время проведения различных мероприятий и при личном общении с сотрудниками. В распространении этических и корпоративных ценностей огромное влияние оказывает лидер. Например, если компания придерживается стратегии оптимизации издержек, вполне логичным будет, если руководство всем своим видом, атрибутами власти, кабинетом, автомобилем, продемонстрирует, что оно также придерживается корпоративных и культурных ценностей, которые должны быть оптимально вплетены в генеральную (стратегическую) линию. Существует много примеров, когда руководители компаний имеют очень скромный кабинет, не позволяют себе летать бизнес-классом, не используют лимузины или служебные автомобили, могут вызвать такси и даже мотивируют сотрудников использовать велотранспорт и другие виды экологического транспорта.

Седьмой фактор. Использование установленных ценностей и этического кодекса в качестве ориентиров при определении уместности политики и методов работы компании.

Восьмой фактор. Применение ценностей и этических принципов при оценке эффективности работы каждого человека. Здесь мы можем затронуть такой действенный элемент, как разработанная кадровая политика и утвержденная система вознаграждения, продвижения, мотивации, кадровых ротаций, формирование пула кандидатов для кадрового резерва.

Девятый фактор. Поощрение каждого сотрудника к использованию своего влияния для обеспечения соблюдения основных ценностей и этических стандартов. Можно в качестве примера привести компании, которые стимулируют здоровый образ жизни, и это прописывают в различных внутренних документах. Например, некоторые компании стимулируют сотрудников бросить курить и повышают при этом им заработную плату.



Десятый фактор. Проведение так называемых «церемониальных процедур», коллективных мероприятий, на которых происходит поощрение команды, проекта, группы людей либо кого-то индивидуально для того, чтобы пропагандировать приверженность ценностям, этическим принципам компании. Здесь примеров также бесчисленное множество. Я могу вспомнить, как мы гордились, когда наши портреты были вывешены на Доске почета, когда передовикам производства вручалось переходящее Красное знамя. В современной интерпретации такие методы также широко применяются в виде корпоративных церемоний награждения. Например, «лучший работник года» или «лучший продавец месяца». Причём они могут сопровождаться как нематериальным поощрением в виде публичной похвалы, так и материальным – бонусом, премией, бесплатной путевкой, возможностью пройти стажировку за границей и т. д. Перечень возможностей стимулирования, вовлечения персонала и приобщения к корпоративным ценностям и корпоративной культуре достаточно много.

Итак, хотелось бы ещё раз акцентировать ваше внимание на то, что успешная реализация стратегии сильно зависит от того, насколько культурная этика, корпоративная политика синхронизированы с генеральной стратегией компании. Не наблюдается ли диссонанса, который достаточно часто, к сожалению, бывает в деятельности международных компаний, когда между общепринятыми корпоративными культурными и субкультурными ценностями в стране, в которой функционирует филиал, наблюдается несоответствие. Очень важно формирование корпоративного духа, культурных ценностей, единых этических норм поведения, установление определенных стандартов коммуникации, что, в свою очередь, способствует успешной реализации стратегии. Если нет эффективных коммуникаций, устоявшихся стандартов и получения обратной связи, если установлены бюрократические преграды в коммуникациях, то это является существенным риск-фактором для оперативного реагирования, для мгновенной реакции на изменения.